

「経営品質向上プログラム」を活用した学校改革

三重県立北星高校・5年間の継続した実践・省察と第三者評価による組織学習

玉木 洋

1. はじめに

なぜ、日本ではイノベーションが進まないのか

筆者のこれまでの企業経営の経験の中で、

- ・1984年のApple社のパソコンMacintoshの発売
- ・1998年に「経営品質」と出会ったこと

この二つの出来事は衝撃的で、これらによって「世の中は変わる！」と筆者は、その時に直感した。

パソコンは、その後の双生児・Windowsやインターネットの出現によって加速し、iPhoneとfacebookにまで至りました。情報通信技術の進化は、ベルリンの壁崩壊や中国の開放政策以降の政治・経済・社会の仕組を変えながら今日に至っている。

一方、1995年に創設された「日本経営品質賞」は、品質の高い優れた製品・サービスを生み出すには、製品・サービスそのものの問題対応では不十分であり、最終的にそれを生み出す組織の風土や文化、さらには組織のものの見方や考え方を常に見直していくことが重要と考え、どのような組織でもシステムティックに展開できる方法論を確立した米国の「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞(MB賞)」に範を得た極めて有効性の高い経営革新ツールと考えている。その基盤を成す「経営品質向上プログラム」では、セルフアセスメントを核に自らの気づきをもとに組織学習を継続しながら自己革新をはかる仕組みとして内外から高い評価を得ている。

しかしながら、その恩恵を受けている組織はまだ少数で、日本の社会を変革するまでには至っていない。課題は極めて多くあるが、その中のひとつは「均質的な人材を育成し続けてきた学校教育の在り方」ではないかと福井大学教職大学院との関わりの中からはしばしば思い当たる場面がある。均質な教育を受けてきた人材は、大量生産・大量販売の工業化社会での効率を追求するのには最適なものであったが、小ロット・少量生産、個別提供の今日の時代にあっては顧客・市場のニーズにはそぐわない。このことは、本稿のテーマとは趣旨が異なるので、ここでは言及しない。

一方、企業の経営革新が進まないのと同様に、学校組織の経営においてもICTの導入や語学教育の新方式など、教育ツールや授業の方法は変わっても、学校単位の経営の方法や組織風土はなかなか変わらない。公立学校の場合には、教職員の転勤や文部科学省の度々の方針転換など、学校経営の外的制約要件が大きく、組織単位での独自能力を醸成し発揮するための裁量範囲が限られていることも大きな要因と考えられる。

「学校評価」の実効性による学校経営力向上について

「三重県型学校経営品質に関する研究」（織田泰幸・三重大学）や「学校評価は学校教育の何を評価するのか」（勝野正章・東京大学）の調査研究や論考を参照すると、三重県北星高校など独自に「経営品質向上プログラム」を導入した成功事例など一部を除いて、学校単位や教育委員会単位で現行の「学校評価」制度の実効性を高めることは相当に困難であることを認識した。教師のメンタルモデルを良く理解した上で、学校組織を新時代に適った「学習する組織」に向かわせる文部科学省からの動機づけや教師人材育成が必要と考えている。

その現状認識の上で、なおかつ福井県内で独自に学校評価を有効活用して組織能力を高めようとするなら、どのような問題、課題があり、それらを克服する方法について検討するために、三重県北星高校の学校評価・第三者評価としての三重県経営品質賞への取り組みについて探求した。

2. 学校評価と経営品質向上プログラム

福井南高等学校の学校評価「第三者評価員」を2年間担当して

福井南高等学校（以下、「福井南高校」と記す）の学校評価・第三者評価員を2010年度、2011年度と続けて2年間担当した。2010年度については「教師教育研究」に記載し、「学校評価は、学校の組織能力を高めるか」という視点で記述した。特に福井南高校は、私立高校であり、教職員の転勤・異動は少なく、学校単位での意思決定についての裁量範囲も大きいものと考えられた。

筆者は、1998年以来、日本経営品質賞の経営品質向上プログラム（＝経営品質セルフアセスメント）に関わってきて、継続的に価値を提供し続ける組織力のあり方を所属組織において実践的に追及してきた。また、日本経営品質賞および地域経営品質賞の審査員・判定委員として多くの企業の経営品質の外部アセスメントに参画してきた。福井大学教職大学院に2008年度から参画した理由についても学校の組織能力の向上に貢献できるのではないかと考えたわけだが、「学校評価」については「自己評価」が義務化されているにもかかわらず、現任教員スクールリーダーコースの院生諸氏の話題にあがったことはほとんど皆無であった。

折しも、2010年には、福井南高校の「学校評価」への第三者評価に評価員として参画する傍ら、「学校評価」および三重県立北星高校の「学校評価」への取り組みを「学校関係者評価委員会」の見学や資料から研究する機会を得た。それらを踏まえ、併せて文部科学省・学校評価ガイドライン、三重県型学校経営品質フレームワーク、日本経営品質賞「アセスメント基準」、米国MB賞「教育版審査基準」を比較検討して、現在、各校で実施されている「学校評価」の仕組みを学校の価値提供と組織力の向上、いわば「学校経営力」の向上により役立つものとなるには、どのようなことが必要であるかを考えてみた。

（「教師教育研究」1.はじめに 玉木）

さらに続けて2011年度の福井南高等学校の学校評価・第三者評価を担当し、以下の「特記事

福井南高校への評価レポートに添付した【特記事項】と【第三者評価に関する改善領域】

項」と＜第三者評価に関する改善領域＞をフィードバックレポートに加えた。

【特記事項】

学校評価については、

- ①「自己評価」プロセスに教職員の参画機会を増加させる。
- ②「学校関係者評価」を活性化し、関係者を学校経営の強力な支援者にしてゆくことが有効と

考える。

③福井南高等学校の実態に即した独自の学校評価システムの構築とその運用のための人材の育成を進め、学校経営全体の戦略策定・展開の仕組みとして有効活用することが望ましい。その上で、「第三者評価」に関する改善領域を以下に提案する。

【第三者評価に関する改善領域】

◆評価チームと評価プロセス

- ・ 「平成 19～21 年度 福井県私立高等学校『学校評価』事業報告」および「学校経営に対する戦略的支援システムの構築～福井県私立高等学校における協同的学校評価の実践的成果と課題～」について、基本的な理解をしていることを前提に評価者を選定する必要がある。
- ・ その上で、評価者については、重点課題に対する知見を持った専門家、評価システムに関する知見を持った専門家、高等学校の教育実務に関する知見を持った専門家の 3 名が望ましい。
- ・ なおかつ、評価システムを理解し、評価チームを支える事務局機能を発揮できる人材 1 名をチームに配備することが必要。
- ・ 評価者チームは現地評価の前に、「評価プロセス」と「評価基準」を共有し、事前に渡されている書類から「評価の観点」について仮説を持ち寄ってチーム内で検討する機会が必要。
- ・ 上記のことから、次年度以降は「評価チームの選定・決定→資料の事前配布→書類による仮説設定→チーム事前検討会→現地評価→フィードバック検討会」というプロセスを検討されたい。

（福井南高校へのフィードバックレポートから）

第三者評価のプロセスについては、前年度のフィードバックに沿って部分的な改善は進められたが、福井南高等学校の学校評価プロセスの大枠は、2007 年～2009 年に実施された福井県私立高等学校「学校評価」事業のプロセスをベースにしており、おのずと限界があった。

評価委員各氏からは、さらに自律的でオリジナルな学校評価の仕組づくりのための校内人材育成、福井大学教職大学院スクールリーダーコースへの教員派遣などが評価レポートとは別に提案されたが、その後の福井南高校の動向については把握していない。

学校評価と「三重県型学校経営品質」

「教師教育研究」では、三重県立北星高等学校（以下「北星高校」）の学校評価の仕組と「三重県型学校経営品質」について調査内容を記述し、その仕組みの「強み」の他に以下の検討課題を述べた。

《三重県型学校経営品質の今後》

文部科学省の学校評価ガイドラインは、戦略的要素についてはほとんど盛り込まれていない。組織の戦略的な方向性がないままに校務分掌ごとに網羅的に評価していると焦点が絞りがきれないままに、問題対処の細かな改善に終始しがちである。また、大概の学校関係者評価が保護者（1～2名のPTA関係者）を評価者に行っているため、自己評価の追認になりがちな傾向もある。かといって、第三者評価をするには、コストや評価者の斡旋が難しい。ほとんどの公立学校の学校評価の現状は、「義務」と「やらないよりまし」のレベルで停滞しているのではないかと考えられる。この実態については今後の調査が必要と考えている。

学校評価のベースが自己評価にあるのは、学校評価ガイドラインでも強調されている。「経営品質」でもセルフアセスメント（自己評価）がベースである。ただ、現在の学校評価のフレ

ームワークが網羅的な校務分掌に従っているままでは、「理想的な姿」とのギャップを認識することは難しく、特に選択性ではない義務教育機関の学校風土ではプラスに作用するより、マイナスを少なくする方に改善が傾きがちである。

三重県の学校評価は、学校経営品質アセスメントを自己評価に取り入れていることによって、現行の学校評価ガイドラインの不足を補完しているのではないかと考えられる。特に北星高校は学校関係者評価において学校評価ガイドラインの意図するところを組み入れて、独自の改善を積み重ねているところが強みのように受けとめられた。

一方、学校評価と学校経営品質アセスメントの両方を相互補完の中で実施することによる

- ・煩雑さや多忙化の問題をどのようにクリアしてゆくのか
- ・両方の仕組みを相互に有効機能させるための校内の人材育成はどのように考えているのか

の2点について検討を進める必要がありそうと考えられた。

（「教師教育研究」6、「三重県型学校経営品質」とは 玉木）

本稿では、これら「教師教育研究」にて述べてきた「学校評価と三重県型学校経営品質」についての調査研究をさらに進め、民間企業組織では公開されることが無い北星高校の経営品質賞申請書と評価レポートが情報公開されたことを機会に研究対象として取り上げた。

2010年度三重県経営品質賞に申請し、審査の結果、奨励賞を受賞した三重県立北星高校は「経営品質向上プログラム」を活用した学校改革の事例として公私立の初等・中等の学校組織としては全国初めてである。

「経営品質向上プログラム」とは

経営品質向上プログラムの4つの基本理念は、「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「社会との調和」の4つの要素で構成されている。「三重県型学校経営品質」では、これらを「学習者本位」、「独自能力」、「教職員重視」、「社会との調和」に読み替えて、学校が目指す「理想的な姿」の実現に継続的に取り組むと同時に、世界に通じる「卓越した学校経営」のための変革と創造をも追及することになる。

日本経営品質賞の重視する「考え方」は、以下の7つ。「顧客」を「学習者」と読み替えて学校経営に当てはめても良い。（各「考え方」の詳細は、日本経営品質賞アセスメント基準書を参照）

顧客から見たクオリティ
リーダーシップ
プロセス志向
対話による「知」の創造
スピード
パートナーシップ
フェアネス

「組織プロフィール」は事業と組織の戦略形成ツール

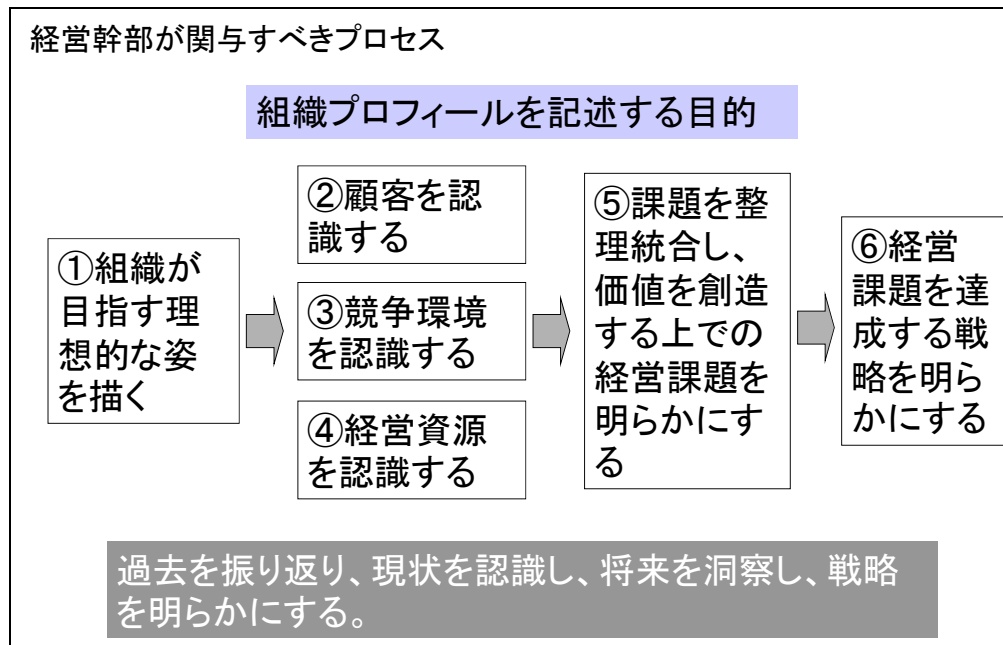
「日本経営品質賞アセスメント基準書」では、「組織プロフィール」と「8つのカテゴリー」のフレームワークで組織の成熟度を診断している。特に、「組織プロフィール」は、「組織がめざす理想的な姿」の実現に向かう3つの現状と将来認識（「顧客認識」、「競争認識」、「経営資源認識」）を経て「変革認識」の中で、「経営課題」と「戦略課題」を導き出すための事業と組織の戦略形成ツールとして機能している。

さらに、「8つのカテゴリー」では、「戦略課題」を実現するための7つのカテゴリー区分での方法や目標の設定、そして展開状態をカテゴリー8の結果内容から振り返るPDCA状態から組織の成熟度を評価する。PDCAを単なる改善サイクルにとどまらず、組織学習サイクルにまで高める自己アセスメントのフレームワークを構成しており、少なくとも年1回のセルフアセスメント（自己評価）の他に、3年～5年に一度の第三者評価方式として経営品質賞への申請・審査などの外部アセスメント（第三者評価）が推奨されている。

組織プロフィールを検討するプロセスは、経営トップ自らオーナーシップ発揮の重要な場となります。さらに、組織のより多くの人達の積極的参画を促し、3つのステップを通じて対話による思考を深めることで、経営革新を進める基盤を作っていくことが求められています。

（2011年度版日本経営品質賞アセスメント基準書・組織プロフィールより）

「3つのステップ」「理想的な姿」を明らかにする。「顧客・市場」「競争環境」「経営資源」の現状を整理し、将来を洞察し、それぞれの課題を明らかにする。組織の経営課題および戦略課題を明らかにする。



「8つのカテゴリー」は実践・省察からの学習ツール

「8つのカテゴリー」は、大きな3領域で構成されている。

方向性と推進力＝リーダーシップと社会的責任

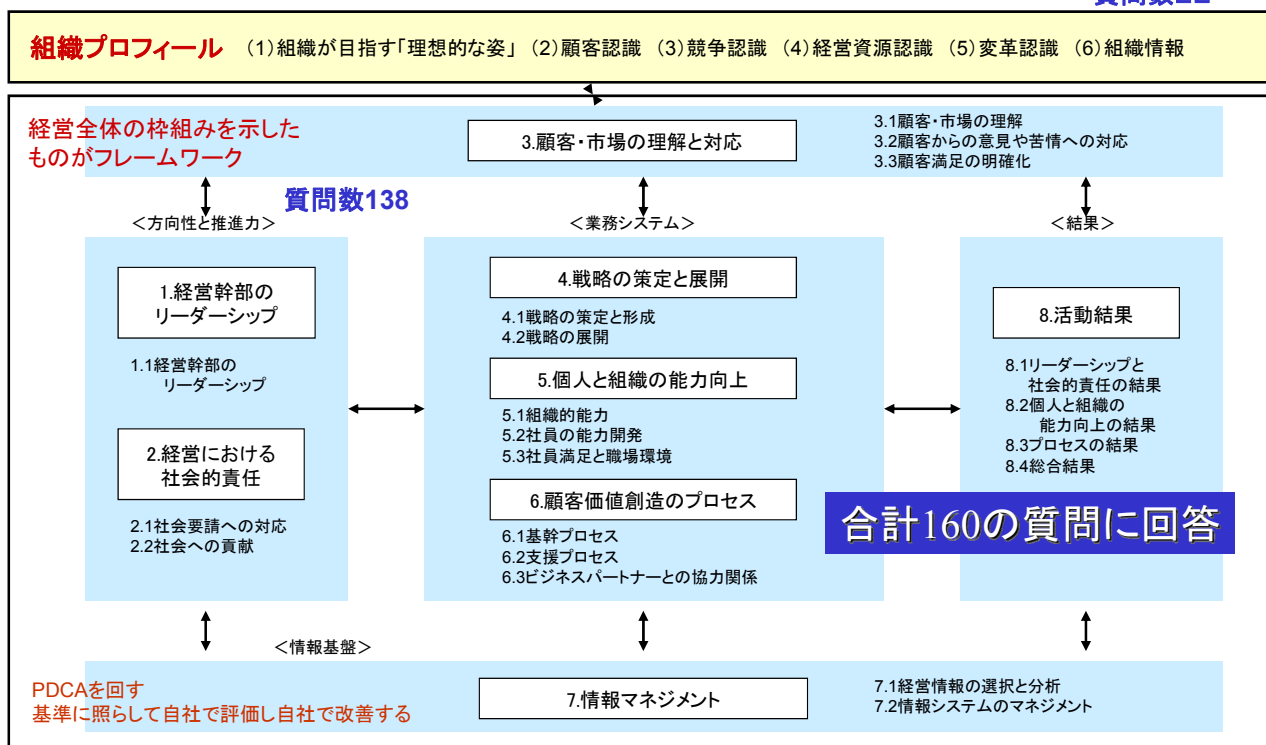
業務システム＝顧客・市場、戦略、人材と組織、製品・サービス、情報マネジメント

結果＝業務システムの活動結果

各カテゴリーは、組織プロフィールとの統合的な関係性とカテゴリー間相互の展開の関係性を持ってフレームワークとして構成されている。

経営品質向上プログラムのフレームワーク

質問数22



「経営品質向上プログラム」は、経営全体の振り返りの中から自らの気づきを重視して自律的なイノベーションを推進するセルフアセスメントが基本。まずは、「組織プロフィール」と「8つのカテゴリー」についてアセスメント基準書の問いに答えながら「報告書」を記述する。「組織プロフィール」で22項目。「8つのカテゴリー」で138項目。合計160項目の質問に回答する形で記述する。報告書を記述する過程だけでも通常、多くの気づきがある。

セルフアセスメントは、「経営品質協議会・認定セルフアセッサー」と呼ばれるアセスメントの基本的な方法を学んだ組織内部の人材が実施する。各カテゴリーの部分的なコンテンツを評価するのではなく、コンテキスト（文脈）を読み込んで経営全体の統合度と展開度から組織の成熟度をはかる。なおかつ、強みと改善領域を導き出し、次の経営戦略に組み込んでゆく機能も持っている。

なお、「経営品質向上プログラム」では、セルフアセスメントの考え方や方法を学ぶ人材育成の機会があり、全国の主要な都市や地方経営品質協議会が設置されている地域で受講することが出来る。福井県内でも年に一度の頻度で開催されている。

経営品質賞の申請と審査とは

経営品質賞の申請は、学校評価でいう第三者評価である。

申請組織から提出された組織プロフィールを含む50ページの申請書をもとに審査員資格を持った審査リーダーを含む3名の審査員と審査員インターンおよび事務局員の合計5～6名の審査チームが延べ約1000時間をかけて、書類審査、合議審査、現地審査を実施して約50ページの評価レポートを作成する。

審査員経験のある経営実務家や大学教員などの経営研究者で構成される判定委員会は、審査プロセスや評価レポートが適切であったかどうかを判定し、結果を経営品質賞委員会へ報告する。

有識者で構成する経営品質賞委員会は、判定委員会からの報告をもとに賞のレベルを決定する。日本経営品質賞はA+レベル以上。地方経営品質賞は知事賞がA-レベル以上。B+レベルが優秀賞。B-レベルが奨励賞。2年～3年おきに申請して、評価レポートによる改善を継続し、その都度受賞レベルを向上させて行くのが通常。（組織全体の評点レベルについては、後述の「評点総括」を参照）

経営品質賞に申請しなくても経営品質向上プログラムのセルフアセスメント（自己評価）や「レベル評価プログラム」という第三者評価により組織を見直しながら改善を継続してきた教育機関としては、三重県内の公立学校の他に金沢工業大学がある。金沢工業大学の教育力については全国的にも著名だが、経営品質向上活動で常に組織の在り方を見直し続けてきたことについては、あまり世間には知られていないようだ。

行政機関の経営品質向上プログラムへの取り組みとしては、2006年度日本経営品質賞を受賞した岩手県滝沢村を筆頭に三重県庁、京都府庁、東京都三鷹市などがある。また医療機関としては、2010年度日本経営品質賞受賞の川越胃腸病院（埼玉県）、2010年度福井県経営品質賞・知事賞の社会福祉法人恩賜財団済生会福井県支部・福井県済生会病院、2011年度三重県経営品質賞・優秀賞の医療法人夢真会（むしんかい）せこ歯科クリニックなどに事例がある。協同組合としては、2007年度日本経営品質賞を受賞した福井県民生活協同組合がある。このように、業種や組織形態にとらわれずあらゆる「組織」において経営品質向上プログラムへの取り組みによるイノベーションの事例が見受けられる。学校として例外ではない。日本経営品質賞が範とした米国MB賞では、大学は勿論、教育委員会単位での取り組みによって受賞した教育機関は数多くある。

参照 日本経営品質賞について

1. 顧客満足（CS）経営についての研究

バブル経済崩壊後の1993年に、顧客満足経営に先進的な大手企業20社の幹部が集い、これからの顧客満足経営のあり方を検討する「研究会」が発足しました。顧客価値と経営システムをどう結びつけるのか、という重要テーマを掘り下げていく過程で、米国競争力強化に大きく貢献した、レーガン政権時の商務長官の名を冠する「マルコム・ボルドリッジ国家品質賞（MB賞）」に注目し、その枠組みを研究しました。この活動は、わが国においても有益である、とのことから、1994年に事務局を含めて（財）社会経済生産性本部（現・日本生産性本部）がこの活動を引き継ぎました。多くの企業に参画を呼びかけた結果、100社の幹部が集まり、2年間にわたって、日本版の顧客価値経営を評価する基準づくり、表彰制度検討、パイロット審査の実施、産業界へのアンケート調査などの多様な研究を行いました。

2. 日本経営品質賞の創設

こうした研究成果を元に、1995年12月、顧客価値を中心として経営革新を進めるモデルとなるべき組織を表彰する制度として、「日本経営品質賞」を創設しました。

3. MB賞創設の背景

1980年代の米国は、日本やドイツに比べて品質が大きく劣り、競争力が低下した状況でした。1980年3大ネットワークの一つであるNBCで放映された「なぜ日本にできて、我々にできないのか」という特集番組をきっかけに、1985年のレーガン政権設立の「産業競争力委員会」HPヤング会長がまとめた「ヤングレポート」、マサチューセッツ工科大学・産業生産性委員会が10年の研究の上1989年に発表された「メイドインアメリカ～復活への提言」など、米国の問題点や根本原因を深く追求する研究が行われました。

また同じ頃、レーガン政権が力を入れていたSDI（戦略防衛）構想では、米国以外の製品を使わなければ実現できないという現実と直面し、米国製品の品質向上が国家の重要課題であると結論づけられました。こうして「品質」問題が重視される中で、この「品質」の位置づけを、第三者が決めるもの（規定品質）ではなく、顧客と競争のあり方で決定される戦略的なものと捉えていきました。このように「品質」を捉えると、品質の高い優れた製品・サービスを生み出すには、製品・サービスそのものの問題対応では不十分であり、最終的にそれを生み出す組織の風土や文化、さらには組織のものの見方や考え方を常に見直していくことが重要、と考えたのです。別の見方をすれば、戦略的に品質を高めるには、リーダーシップ、戦略、人材、情報など、経営の全ての要素を顧客とその成果に結びつけて考えること、すなわち全体最適で経営を考えること、が重要である、としたのです。MB賞は、これまで研究されてきた「リーダーシップ」、「学習組織」、「知覚品質」という考え方に、「事実に基づく判断の重要性」、「改善する文化」、「長期的な視点での戦略」などの日本やドイツでの実践事例を参考に、産学官の識者を集めた徹底的な議論の末、1987年8月20日に制定された連邦法100-107号に基づいて、大統領が直接表彰する制度として誕生しました。

MB賞の特徴は、第一に、どんな組織でもシステムティックに展開できる方法論を確立したことです。それは、①どの業種・業態にも共通する枠組み（フレームワーク）、②枠組みを用いた見直し（セルフアセスメント）方法、③見直し実施後の評価ガイドライン、の3点です。第二は、共通の枠組みを用いているので、業種や業態を超えて学習することができるため、他の経営者に対しても優れた事例が提供できることです。第三は、共通する枠組みを含めて、時代の要請にあわせて変更していく、という点です。日本経営品質賞を含めた経営品質向上プログラムも、こうした米国MB賞の特徴をふまえるとともに、わが国の競争力強化、とりわけ「イノベーション」に焦点を当てて、プログラムの見直しを続けています。

（日本経営品質賞のホームページから抜粋引用 <http://www.cpc.gr.jp/jqac.html>）

3．三重県立北星高校の「学校評価」5年間の取り組み

「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる」・「学ぶ喜びを感じ、生き生きと活動できる学校を地域とともにつくる」

北星高校は、四日市市郊外に設置されている定時制と通信制の高校である。2006年4月、三重県立四日市北高等学校定時制課程と三重県立四日市高等学校通信制課程を統合して現在の三重県立北星高等学校になっている。「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる」・「学ぶ喜びを感じ、生き生きと活動できる学校を地域とともにつくる」を「めざす学校像（基本理念）」としている。

また、そのための具体的な行動指針として、以下の3点を掲げ、「誰のため」、「何のため」という基本的な考え方に立って取り組みを進めてきている。

具体的な行動指針

- 1) 生徒一人ひとりの持ち味を生かした自己実現を支援します。
- 2) 生徒や保護者の思いを受け止め、真摯で温かみのある関わりを大事にします。
- 3) 学校関係者とともに、よりよい学校づくりを進めます。

これら「めざす学校像」や「行動指針」の実現のために、「2学期制」、「単位制」、「3年修業制」、「秋期卒業・秋期募集」や「所属課程、学科、時間帯を越えた履修が可能な自由科目選択制」などの独自の仕組みがある。定時制が483名、通信制が1102名で生徒数合計1585名、教職員数は、常勤64名、非常勤33名、合計125名の比較的規模の大きな高校である（2011年度現在）。

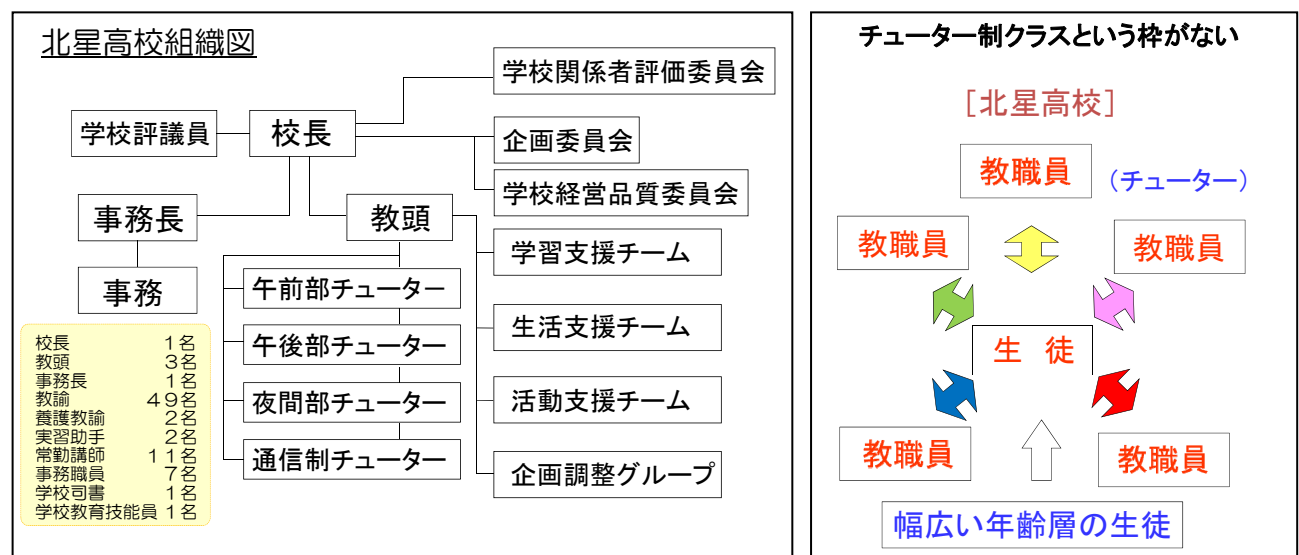
特に統合時の 2006 年度には 160 名であった通信制の生徒数が 6 年間で 7 倍程度に増加している。3 部（午前・午後・夜間）の定時制と通信制の運営を一体化することにより、生徒の多様なニーズに応え、一人ひとりにきめ細かな支援ができる教育体制を整備している。

生徒は、

- ・ 中学時代に不登校を体験した生徒
- ・ 他校を中退した生徒
- ・ 画一的な共育に馴染めない生徒
- ・ 心や身体に課題のある生徒
- ・ 日本語教育の必要な外国人の生徒
- ・ 生涯学習の場を求める聖人の生徒

など様々で、通常のクラス担任制の生徒指導ではなく、「チューター」による複数の教師での個別支援を行っていることが特徴。また、教職員の校務分掌においても「チーム・グループ制」を導入し、定時制と通信制の垣根が無く、協働して生徒の学校生活を支援できる体制になっている。

また、不登校だった生徒への配慮から、どの入口からでも下足を履きかえる必要なく校舎に入り、教室へ行けるバリアフリーの環境となっているのも学習者本位の特徴である。



（図は北星高校実践報告資料より引用）

不登校経験者など、さまざまな事情を持った生徒の通信制志願者が増えることは、社会現象としては好ましい傾向ではない。「しかし、これら学ぶ機会が得られなかった生徒に「最後の砦」として学びの機会を提供することは、いい、悪いではなく、必要なこと。そして、今後は通信制の教育システムは既存の学校システムを打ち破る可能性を秘めていると思います」（北星高校・市川教諭談）と述べているように、生徒をめぐる現実を受け入れ、北星高校の社会的な使命として通信制の教育システムの改革で独自性を発揮してゆこうとする戦略性もうかがい知ることが出来る。

北星高校・学校評価の 5 年間の取り組み

北星高校は、平成 19 年度～21 年度「県立学校による学校評価システム構築のための調査研究」の指定校になっている。その前後の期間も含めて、どのように学校評価に取り組んできたかを下記に記述する。北星高校の学校評価は、「○三重県型学校経営品質セルフアセスメントによる自己評価」、「学校関係者評価」、「三重県経営品質賞による第三者評価」の三層で構成されている。

学校評価の5年間の取り組み（北星高校実践報告資料から引用）

北星高校 1年目 2006年度（平成18年度）

管理職主導の取り組み

北星高校 2年目 2007年度（平成19年度）

校内推進委員手動の取り組み 2007年度より外部評価活動を導入（学校関係者評価）

- 学校経営品質委員会の開催（年間7回）
- 全教職員によるアセスメントの実施
- 改善に向けての業務改善検討会議の開催
- 外部評価委員会の開催（年間3回）

北星高校 3年目 2008年度（平成20年度）

学校経営品質向上プロジェクトチームの立ち上げのもとでの取り組み

- プロジェクトチームメンバーによるオフサイトミーティングやアセスメントの企画運営、教職員満足度調査の実施
- 年度末検証（1月末）とともに中間検証（9月末）の実施
- 学校関係者評価委員会の開催（年間5回）
- 学校関係者評価委員会に向けて、自己評価資料の事前送付
- 学校評価に関する全体会議の開催（3月）

北星高校 4年目 2009年度（平成21年度）

自己評価とともに学校関係者評価を充実させた取り組み 2010年2月15日率先実行大賞 特別賞

- プロジェクトチーム会議の定期的な開催（年間6回）
- 中間検証後にも業務改善検討会議の実施
- オフサイトミーティングのテーマ設定や、アセスメントの際の大切な視点の設定
- 各回の学校関係者評価委員会に提示する自己評価資料の定着
- 学校関係者評価委員の授業参観・研究協議
- 学校関係者評価委員と生徒や保護者との直接対話
- 学校関係者評価委員会と学校評議員会との関係性の明確化

北星高校 5年目 2010年度（平成22年度）

学校関係者評価委員会が主体性を発揮した取組 2011年2月17日三重県経営品質賞奨励賞受賞

- 「目指す学校像」実現に向けた教職員の具体的行動指針の新設
- 校内推進委員主導のプロジェクトチーム会議の運営
- 学校関係者評価委員との学校課題の共有
- 学校関係者評価委員による改善活動（地域との連携の場の設定）
- 学校関係者評価委員と卒業生や教職員との直接対話
- ◎ 三重県経営品質賞のフィードバック会議に教職員とともに、学校関係者評価委員も会議に出席（3月）
- ◎ 三重県経営品質賞の申請による審査結果から、5年間の検証

北星高校 6年目 2011年度（平成23年度）

三重県経営品質賞委員会（第三者）からの「評価レポート」を踏まえた取り組み

自己評価・学校関係者評価・第三者評価は「傾聴にもとづく対話」を基調に

自己評価は、文部科学省の「学校評価ガイドライン」にもとづいた、「生徒アンケート」や「保護者アンケート」や「教職員満足度調査」を実施し、なおかつ「三重県型学校経営品質」による簡易セルフアセスメントを年に一度実施している。

学校関係者（保護者・地域関係者など）によって構成される学校関係者評価委員会において自己評価の結果を検証している。このプロセスの中では、単に評価するだけではなく学校関係者との共通理解と連携を強化し、学校運営や教育活動に参画してもらうことも目的としている。年間に5～6回開催され、毎回学校側の責任者の大部分も同席して評価委員会の発言内容に耳を傾けている。年に一度の評価委員会の「提言書」を発行することはもとより、評価委員会の開催のたびに、その様子が「北星高校・学校評価情報」として保護者などへ情報発信されている。

4. 三重県経営品質賞の申請と審査プロセス

申請組織側からの申請と審査プロセス

全国の地方版経営品質賞の申請と審査プロセスは、日本経営品質賞のそれらにならい、ほぼ同様である。三重県経営品質賞も福井県経営品質賞とほぼ同様で、以下に申請組織の北星高校が実際にたどった申請と審査プロセスについて記す。

《三重県経営品質賞の歩み（北星高校実践報告資料より引用）》

（１）三重県経営品質賞の申請の説明会 （2010年6月下旬） 6月29日（火）

（２）「資格確認書」の提出 （7月1日～8月31日） 8月26日（木）

「申請組織名」「代表者の思いと考え方」「申請組織の現状」「ビジネスパートナーと販売・サービスネットワーク」「事業所一覧と提供製品・サービスの説明」等を所定の用紙に書いて、申請組織（北星高校）が協議会に提出しました。

（３）「申請応募書」及び「申請書」の提出 （～9月28日） 9月28日（火）

規定どおり、全50ページ（組織プロフィール10ページ以内）で「申請書」をまとめ、「申請応募書」とともに、申請組織（北星高校）が協議会に提出しました。

（４）書類審査 （10月上旬から11月中旬）

（５）合議・現地審査 （11月下旬から1月中旬の3日間）

合議 11月4日（木） 現地審査 11月11日（火）～13日（木）

合議は、審査チームメンバーが個別に審査した結果を持ち寄って、一堂に会してチームの評価を行うものです。北星高校の審査チームは合議を11月初旬に実施。その後、現地審査の実施2週間前を目安に、審査チームから「質問事項」が送付されました。その回答を北星高校内で検討。当日の現地審査はそれをもとにして以下のとおり、実施されました。

1 月 11 日（火）

授業参観、学校施設・設備の観察、保健室と図書室での意見交換

1 月 12 日（水）

トップインタビュー 9 時から 15 時（途中に昼食休憩 1 時間）

校長・定時制教頭・通信制教頭・学校評価事務担当の 4 名

フリーインタビュー 3 名×3 グループ（各グループ 30 分間）

学習支援チームリーダー・企画調整グループリーダー・養護教諭

活動支援チームリーダー・生活支援チーム個別支援担当・経営品質推進担当

夜間部主任・通信制主任・経営品質推進担当サブ

1 月 13 日（木）

校長室、進路支援室、生活支援室、託児室等の観察

フリーインタビュー 生徒 3 名

（6）三重県経営品質賞委員会

2 月 10 日（木）

審査リーダーから報告される現地審査の結果と、審査チームからの「表彰対象」として推薦するかどうかの根拠などを考慮し、表彰対象候補を決定します。

（7）三重県知事への表彰組織候補の答申・決定

2 月 17 日（木）

（8）「評価レポート」の送付

3 月上旬

（9）フィードバック会議

3 月 28 日（月）

（10）表彰式（大震災後、規模を大幅に縮小して実施） 3 月 30 日（水）

経営品質賞の申請での試行錯誤

経営品質賞申請の仕組みは、フレームワークの構造を理解してしまえばそれほど難しいものではない。特に 50 ページの申請書を記述する上で最初に難しく感じられるのは、過去の記録を意味づけることの組織内合意づくり、整合性のある記述表現。そもそも記録やデータが乏しい場合には、アセスメント基準書が要求する記述要件に答えようがない。大概の申請組織は、「3 年後に申請する」という目算で記録の整備などを進める訳だが、それでも職場異動などで活動の中心人物がいなくなる場合や、その間の大きな内外の環境の変化によって方向性や計画が変更になると、それぞれの活動の整合性を表現することが困難になってくる。ここで推進者となる「学校評価担当者」には、戸惑いと苦悩が押し寄せてくる。

記述した担当者自身が腑に落ちていなくても何とか提出期限に間に合うよう体裁を整え、上司の了承を得て経営品質賞委員会事務局に提出すると、その後、書類審査を経た審査チームから数十項目の質問が文書で届く。簡単に回答できるものもあるが、中には質問の意図が良くわからない項目もある。現地審査の限られた時間の中で審査チームに理解してもらうための資料も準備する。

現地審査では、さまざまな学校組織の関係者に審査チームからのインタビューを受ける。審査チームは事前のチーム合議で「重要成功要因」や「審査の視点」などの仮説を共有して現地審査に臨んでくる。申請組織側がモヤモヤしていた自組織のこともインタビューに答える中で明確に整理され、新たな認識を得ることは多い。

そして、審査チームは審査後のチーム内の話し合いによる合議を導き出して、判定委員会に審査結果を提出する。審査チームリーダーと判定委員会メンバーの話し合いを経て、判定委員会から経営品質賞委員会へ申請組織の賞レベルの推薦が推薦根拠と評点とともに提案される。賞レベ

ルの最終的な判断は経営品質賞委員会の決定に委ねられる。

受賞レベル以上の申請組織には、受賞決定の通知がなされ、概ねどの地方経営品質賞でもマスコミ発表会を持つ。表彰式までの間に、約 50 ページの評価レポートが届けられ、申請組織と審査チームのフィードバックミーティングが開催され、評価内容や評点、そしてもっとも重要な改善領域が示される。具体的な改善方法については申請組織が希望すれば、審査チームが示唆をすることも可能だ。

申請組織は、次の 6 つのプロセスの中で何度も繰り返す話し合いの機会を経て、深く自組織についての認識を深めることが出来る。

請をめざした概ね 3 年間の活動の中で、年一度のセルフアセスメントを実施して
申請書の記述の過程で、
現地審査前に届けられる「質問事項」への回答を準備する過程で、
現地審査のインタビューに対応する中で、
評価レポートから
フィードバックミーティングで
その結果、多くの学習を組織で体験し、その後の活動の展望を得ることが出来る。

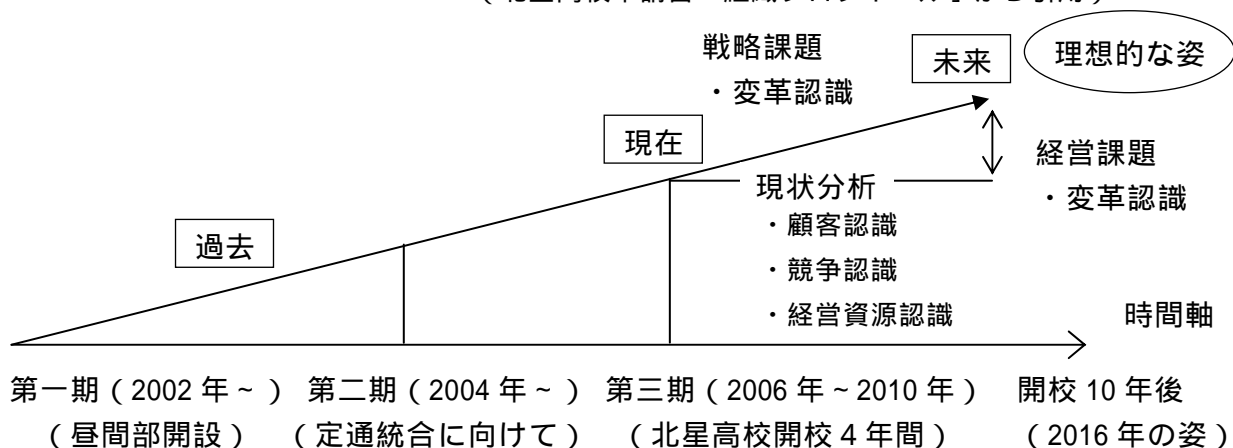
5．北星高校の組織プロフィールと評価レポート

北星高校の組織プロフィールに関する所見

北星高校の組織プロフィールは、経営品質アセスメント基準書にもとづいた「組織プロフィールでの記述要求」にそって約 10 ページにわたって書かれている。

「組織がめざす『理想的な姿』」を「学校経営の改革方針」の「目指す学校像」として掲げている。「理想的な姿」を描くに至った背景については北星高校として統合される以前の四日市北高校定時制課程と四日市高校通信制課程の沿革を「過去」の第一期、第二期とし、北星高校が統合された 2006 年から経営品質賞申請時点の 2010 年の 5 年間を第三期の「現在」として、なおかつ開校 10 年後の 2016 年に「理想的な姿」を実現するための現状分析と課題認識を記述している。

〔北星高校の学校づくりの歩み〕（北星高校申請書「組織プロフィール」から引用）



《組織プロフィールでの記述要求項目》

1. 自社の「理想的な姿」を考える

- ① 4つの観点「顧客本位」、「独自能力」、「社員重視」、「社会との調和」から
- ② 「理想的な姿」を考えた背景は

2. 自社の「顧客認識」を考える

- ① お客様はだれか
- ② お客様はどのように変化するか
- ③ 課題は何か

3. 自社の「競争認識」を考える

- ① 競争相手はだれか
- ② 競争はどのように変化するか
- ③ 課題は何か

4. 自社の「資源認識」を考える

- ① 顧客価値を高め、競争力の源泉となっている主たる知的資産は
- ② 顧客価値を高め、競争力の源泉となっている主たる装置・設備・施設は
- ③ 顧客価値を高め、競争力の源泉となっている主たる財務活動は
- ④ 顧客価値を高め、競争力の源泉となっている主たるビジネスパートナーは
- ⑤ 経営資源に大きな影響を与える変化は
- ⑥ 課題は何か

5. 自社の「変革認識」を考える

- ① 「経営課題」について
- ② 「戦略課題」について

6. 「組織情報」を記述する

また、「理想的な姿」としての「目指す学校像」は「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる」と「学ぶ喜びを感じ、生き生きと活動できる学校を地域とともにつくる」について「なぜそのように考えるに至ったか」を「第二期」以降の北星高校への定時制・通信制の統合準備期間および「第三期」の北星高校開校以降の記述の中で丁寧に説明し、北星高校が置かれた現状についての審査員をはじめ読者の理解を促している。

【顧客認識】

主な顧客ターゲットは既存の学校不適応の不登校経験のある生徒であり、定時制と通信制の一体的な学校運営による柔軟な学習システムにより価値提供している。少子高齢化社会においてもこれらターゲットとなる生徒は増え続けている。北星高校はこれら生徒や保護者の「最後の砦」として、社会的自立を育むための支援を保護者や地域関係機関との傾聴と対話の協働の中で実現していくための課題を認識している。

【競争認識】

広域通信制の私立高校やインターネットコミュニティサイトを競争相手として捉えている。インターネットコミュニティサイトについては生徒の生活に及ぼす功罪を認識している。北星高校は公立学校であるため、他の公立学校とはそれぞれの存在価値を高め合いながら連携協力する関係と位置付けている。総じて競争における課題認識については公教育の範囲内での制約条件があるせいか曖昧さがあるのは仕方がない。

【経営資源認識】

学習者視点で柔軟な学習システムをつくりあげてきた定時制・通信制統合前からの学校風土と教職員の価値観の共有を強みと認識。また、異動転勤してきた教職員への OJT 指導とコミュニケーションの機会も組織能力の強みと認識。多くのビジネスパートナーとの協働が実現できていることも強み。課題は、限られた裁量権の中での ICT の活用などによる業務プロセスの改善としているが、果たしてそれだけか？

【変革認識】

「経営課題」は、「2つの課程を統合して構築した柔軟な学習システムを生かす」こと。そのためには、「両方の課程の一体的な学校運営と教職員の連携協力」と「現組織の枠組みを超えた全体最適の企画運営と連携協力」が必要と認識している。

その「経営課題」を実現するための「戦略課題」としては、「意見交換の場づくり」、「生徒の成長変容に立ち会える機会」、「教職員の能力開発」などが挙げられているが、この部分の記述については整理が曖昧なように受け止められる。

【組織情報】

122名の総教職員総数に占める非正規教職員数50名(2010年度)と「非正規」の占める割合が多いのは、他の都道府県の公立高校と比較してどうなのかを確認する必要があるように考えられる。

6年間の推移 ※ 2009年度に四日市高校通信制生徒が本校に籍を移す。

年度	定時制	通信制	生徒合計	教員（講師含む）	非常勤講師	職員合計
2011年度	483	1102	1585	64	33	125
2010年度	482	1078	1560	60	30	119
2009年度	493	1029	1522	54	35	118
2008年度	486	486	972	52	35	114
2007年度	463	291	754	51	37	113
2006年度	430	160	590	43	29	99

（北星高校「学校の沿革と組織情報」より）

北星高校の評価レポートに関する筆者の所見（参考資料「評価レポート＜審査総括＞参照」）

約50ページにわたる評価レポートは、（1）審査の概要、（2）審査総括、（3）各アセスメント項目別「強み」と「改善に向けての提言」の3部構成になっている。

（1）審査の概要：

審査プロセスと評価方法、および「方法/展開」、「プロセスの結果」と「総合結果」、「評点総括」のそれぞれの評点ガイドラインの図表が示されている。

（2）審査総括：

3ページにわたって「審査チームが把握した組織の目指す方向性と現状」、「審査チームが考える重要成功要因」、「強みや改善領域の概要」、「評点および評価レベル」について記述されている。「強みや改善領域の概要」では、5項目の「強み」と3項目の「改善領域」が挙げられている。

（3）各アセスメント項目別「強み」と「改善に向けての提言」：

審査では「8つのカテゴリー」の20のサブカテゴリー毎に、「強み」と「改善に向けての提言」が挙げられるが、北星高校についても企業同様に公開されていない。カテゴリー1～7の各方法・展開のインプット結果、アウトプット結果および組織プロフィールから導き

出されるカテゴリー8に記載されているアウトカム結果は、CS（学習者満足）成果、EC（教職員満足）成果、財務成果の三領域について示されている。組織の目的は、本来、CS＋ESと筆者は考えている。財務成果は、CS＋ESを最大化し、組織の継続性を高めるために再投資する手段として必要不可欠であるにとらえている。

審査結果については、どの審査チームが審査を担当しても数段階の評価基準にもとづいた合議プロセスを経ているので原則的に大きなブレは無い。北星高校の評点はB-レベルで評点は1000点中で300～399点となる。その組織の状態内容は、以下ようになる。

＜過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている＞

組織の目的とそれを実現する理想的な姿を明確にした上で、現状とのギャップを認識し改善に結びつけている。組織内での対話が重視され始めており、組織の目的を実現するための部門や活動間での協力関係も醸成され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が見られ始めている。

（日本経営品質賞アセスメント基準書・組織全体をあらわす評点総括より）

北星高校の審査総括で強みに挙げているのは、以下の5点である。

一人ひとりの生徒の思いを受けとめ、真摯で温かな関わりを大事にする行動規範の浸透

教職員・保護者・地域が一体となった「目指す学校像」実現への取り組み

学ぶ楽しさを体験させるカリキュラム・授業・イベントの企画・運営

学びたいときに学びたいスタイルで学ぶことができる学習環境の整備

全員で一人ひとりの生徒を支援することを通じた教職員の能力開発

北星高校が大切にしている提供価値を教職員同士で共有し、なおかつ傾聴と対話の学校評価を通して実践と省察のサイクルを重ねている。教職員同士のコミュニケーションの壁は薄く、協働関係が進んでいる。同時に授業革新に向けた生徒同士の学び合いも進めている。北星高校の生徒に必要な個々の事情に配慮した学習環境整備の取り組みが行われている。

一方、改善点としては、以下3点を挙げている。

生徒の社会的自立という最終目的からの各プロセスの再検討

「目指す学校像」の明確化および可視化

数年間の戦略・実行計画の策定・展開

生徒の卒業後も視野に入れた活動プロセスの再検討を促していると同時に、どの公立学校でもあてはまることだが、「目指す学校像」の表現があいまいで進捗指標の設定の具体化が望まれる。予算・人事の裁量権が乏しく、とかく学校長は長期戦略の実行計画に対する具体化の阻害要因に目を向けがちのところだが、限られた条件の中でもどのように工夫改善すべきかの必要性が指摘されている。

6. 「第三者評価＝経営品質賞申請」の有効性

評価レポートによって素早く取り組んだ1年目の改善活動

評価レポートの改善指摘にもとづいた改善への取り組みは素早く、審査後1年間で早くも効果が表れてきている。

組織横断的な重点目標の設定

6つの中長期の重点目標とそれらを実現するための方策目標および推進チームが設けられ、なおかつ、3か月毎の進捗モニタリングを教頭がまとめ、職員会議や学校関係者評価委員会にて「組織の方向性（＝戦略）」を提示できるように改善した。

教職員満足度の「重要度」の問いかけを新設

2006年度から継続している教職員満足度調査について30の質問項目に「重要度」を加えることで課題の重点化をはかった。その結果、3つの「強み」と2つの「改善点」が浮かび上がってきた。

組織的な対話の場づくり

「教職員満足度調査からの仮説」と「新規採用教員が抱く問題意識」の2つの観点から、従来の対話の場づくりをさらに活性化するためのさまざまな工夫・改善を進めた。例えば、年間5回開催される学校関係者評価委員会に教職員満足度調査に「重要度」を加えた集計・分析結果を報告することによって委員会からの提言内容の変化が見られたことや、「保護者アンケート」にも「重要度」を加えることによる保護者の期待要望の明確化をはかることが出来た。

経営品質賞に取り組んだ教職員の感想

北星高校の場合、自己評価、学校関係者評価では客観視できない学校経営の課題が経営品質賞への申請という第三者評価によって明確になり、明確になった課題は翌年の改善のアクションに確実につながったように見受けられる。

以下は、2011年度の三重県経営品質賞を受賞し、フィードバックミーティングを経て、その後1年間の改善活動を実施した北星高校の教職員の感想である。ニュアンスの違いはあっても、それぞれが前向きな気づきを得ていることが伺える。

三重県経営品質賞の審査を受けた感想

(2012年3月31日発行 「北星高校実践報告資料」より 下線は玉木)

○定時制教頭

現地審査では、どのようなことを審査員から聞かれるのか、ドキドキして、緊張しました。学校のありのままを答えるしかないと思いましたが、質問によって話をうまく引き出していただいて、途中から話しやすくなりました。今回はあらためて北星高校のことを考えるいい機会になりました。申請書に記述していることですが、ここが生徒たちの学びの場として「最後の砦」であるという北星高校の存在意義を再確認することができました。学校課題はたくさんありますが、一つ一つをクリアしていき、よりよい学校にしていきたいと思います。「経営品質」は難しいというイメージを抱きがちですが、現場の先生のやる気が高まるように働きかけていきたいと思います。現地審査を通して、そのためには長期的な目標に目を向けることが大切だと思いました。実際は日常の忙しさに埋没してしまいそうなこともあるのですが、現地審査を受けることによって、長期的な目標に向けて今は何をやらなければいけないかを考えることができるようになりました。

○通信制教頭

本校の先進的な取組、柔軟な取組、きめ細かな取組を審査チームから正当に評価していただき、認めていただいたことは、自負していることでもあり、非常にうれしく感じました。一方で、現実の苦しいところ、つらいところ、ともすれば本校が無理をしているところをどこまで理解してもらえたのか気になるところです。本校は一人の生徒であったとしても、その一人をおろそかにすることなく、深く入り込み、支援を行っています。それは大事なことであり、生徒一人ひとりを真摯で温かみのある関わりでつつみこもうとしている本校には、そのきめ細かさは欠かせないことですが、生徒への支援をどこまでやればよいかは判断しがたく、教職員が日々悩み、葛藤し

ています。現地審査で審査チームにそのことを理解してもらおうと考えたのですが、どこまで伝わったか、もどかしい思いをしています。私は、そのもどかしさこそが大切だと考えており、どう伝えていくかは本校の取組をより多くの人たちに理解してもらおううえでは避けては通れない、今後の課題だと考えています。

○活動支援チームリーダー

現地審査で審査員から、本校の教職員が3人一組で30分間のインタビューを受けた時に、同僚教師が答えている話を聴いていて、微妙なズレを感じました。一人ひとりの教職員が学校をよくしていく努力を積み重ねるとともに、組織で取り組むことの大切さを実感しました。そのためには個々の実践の自由度を保障しつつも、統一性を図る仕組みが大切だと思いました。私は本校の「進路支援システム」を2008年度から構想し始め、2009年度から全校的にシステムを動かしていますが、現地審査を機に同僚教師への聞き取りを行い、進路支援のきめ細かさをより増すようにして、全体最適を図るようにしました。そのこともあってか、卒業式後の卒業生が私に声をかけてくれる「ありがとう」メッセージが10数人いて、従来に比べて3倍ぐらい増えたように感じました。卒業式後に進路支援室に寄って、お礼を言ってくれる生徒や、卒業後も学校を頼ってくる生徒が増えました。

○通信制主任

本校の「経営品質」の取組は継続したものであると感じます。私は2007年4月に本校に転勤してきましたが、当初は「経営品質」とはいったい何なんだろうという意識で傍から見ていました。推進者の動きや言葉などから次第に「経営品質」という言葉をあえて使わなくても、私たちの日常の教育活動そのものへの問いかけであることがわかってきました。学校は一人ひとりの実践も確かに大切であるのですが、学校全体で取り組んでいくことも同様に大切です。そのためには、自分の視点だけではなくて、他の人の視点、たとえば、同僚教師の視点や生徒や保護者の視点、さらには地域の人たちの視点を入れていく必要があると感じました。「経営品質」というと理詰め、数値目標を掲げて評価するというイメージなのですが、それはそれで大切だと思うのですが、学校は「生き物」ですから、そこにいる一人ひとりの思いをどのように統合を図っていくかだと思うのです。私は主任という立場から、定時制と通信制を併せ持つ学校での立ち位置を考え、全体として向かうべき方向に向かっていこうとする自分と、もう一つは、一教師として一人ひとりの生徒に向き合う自分とのバランスを取るようにしています。その狭間では迷い、心揺れ動いて、葛藤もありますが、「経営品質」で言わんとしていることはそんなことなのかなと思っています。

○特別支援教育担当者

本校に勤務して3年目になります。現地審査を受けた時は2年目で、特別支援教育を担当するようになって1年目でした。本校での経験が浅く、インタビューでどのようなことを質問されるのか不安でした。「北星高校の生徒はどんな感じで、どんなことを心がけていますか」という質問を受けました。私は「生徒一人ひとりの様子に合わせながら接するようにしています」と答えました。一緒にインタビューを受けた先生たちは、本校での経験もあって、生徒のことをしっかりとみていて、生徒に寄り添って接していると感じました。そして、本校の特別支援教育の体制づくりが必要だとその場で思いました。担当している生徒の中に「気になる生徒」がいても1年目の私はどうしていいかわかりませんでした。特別支援教育の担当をするようになって、保健室の先生やスクールカウンセラーの先生に相談して協力を得ながら「気になる生徒」への支援ができるようになりました。3年目は、私から動き、保健室の先生やスクールカウンセラーの先生と職員室のチューターの先生たちとを特別支援教育を通じてつながっていけるきっかけづくりが少しできるようになりましたし、ハートフルアドバイザー研修などを企画運営することができました。今後は自分も含め、皆さんと一緒に特別支援教育への意識を高めるためにどうすればいいか、生徒支援の力量向上の場をどうつくっていくかを周りの先生たちに相談に乗ってもらい、進めたいと思っています。現地審査からすごく刺激を受けて、視野が広がったと思います。

○養護教諭

現地審査で、審査員の人たちが保健室を見に来ていただき、熱心に質問してくれたことがすごく印象に残っています。北星高校のことを知ろうとさせていただく姿勢は、この学校で働く一人として私は、どんなに勇気づけられ、うれしかったことか。私たちの教育活動は一人ひとりの生徒に向けての地道な取組です。本校の生徒たちの抱えている課題は深刻で、支援する私たちにも重くのしかかります。受けとめる側の私たちの心の負担は先の見通せない中で知らず知らずのうちに蓄積されていきます。教育活動そのものは必ずしも結果がすぐに出るようなものでもありませんし、一人ひとりの生徒の5年後、10年後の姿から初めて評価できるものであったりします。そんな中で、本校の取り組んでいることを認め、評価してくれることは、とても有り難いことです。インタビューで審査員の質問に答えることで本校の取組をふりかえり、意味づけることができました。審査後は、特別な支援が必要な生徒への配慮がきめ細かに行われるように、職員室にも積極的に足を運び、チューターの先生との連絡を密にして、よりいっそうチーム支援を心がけるようになりました。

○学校経営品質向上プロジェクトチーム担当者

「経営品質」の考え方を勉強することで、学校の中だけで物事を考えるのではなく、社会とのつながりを意識するようになりました。私が考えるには、生徒や保護者に意識を向け、さらには地域へと意識を広げていくことはできたとしても、もっと大きな視点から本校の存在意義を考えると、今回の現地審査を受けるような機会がなければ、できていなかったように思います。また、本校は開校当初から様々な教育活動を行っていますが、それを「活動の結果」と結びつけて、ふりかえるという意識が弱かったように感じました。たとえば、生徒の「社会的自立」を最終目標にしていますが、達成度を測る具体的尺度がないことに気づかされました。そうしたことから審査後に、あらためて北星高校のことを知ろうと紐解きました。インタビューでは審査員の質問に答えることで、漠然としていたことが結びつきました。「学習者本位」「教職員重視」「社会との調和」「独自能力」という判断軸ができました。今後も対話から気づきを生み、気づきを行動につなげていきます。

○学校評価担当者

本校では、よりよい学校づくりを目指して、これまで教職員による自己評価の充実に取り組んできました。開校2年目からは保護者や地域住民などの5名の評価委員による学校関係者評価のもと、①自己評価の客観性・透明性を高めることとともに、②学校・家庭・地域が共通理解を持ち、その連携協力によって学校運営の改善に当たることに努めてきました。

さらに2010年度には第三者評価と位置づけることができる三重県経営品質賞に申請しました。学校組織が経営品質賞に申請することは、日本経営品質賞はもちろんのこと、地方の経営品質賞においても、本校が初の試みでした。申請するためには、自組織のことを50ページの範囲で書きあげなければなりません。『アセスメント基準書』にアンダーラインを引いて何度も読み返しては「組織プロフィール」を書き進めました。次に「組織プロフィール」の内容をふまえて、カテゴリーごとに自組織の取組を振り返っていくというプロセスでした。書き進めるにあたって、本校が開校する以前からの文書を紐解いていくとともに、関係者からの聞き取りを行いました。関係者の思いを申請書に書き表そうと試みるのですが、なかなかうまくいかず、何度も書き直すことになりました。ようやく申請書を三重県経営品質協議会の事務局に提出することができたのは、9月28日の提出締切時間の15分前でした。

三重県経営品質賞の審査は、①書類（個別）審査、②合議・現地審査、③三重県経営品質賞委員会、④三重県による表彰組織候補の承認という4段階からなっています。申請書を提出さえすれば、あとは審査結果を待てばよいということではありません。その後、1月11日からの3日間の現地審査を前に12月24日に審査チームからの「質問事項」が送られてきました。本校に対しては31項目の質問が寄せられました。各項目に枝番がついていましたので、実際には63の質問内容でした。

現地審査当日に、質問に口頭で答える際の補足資料を整えました。質問内容に対する回答案の作成は年末年始に行いました。年が明けてから会議を行い、その回答案を検討しました。当日は必ずしもその回答案どおりではなくて、各々がインタビューを受けて、日頃から思っていることや感じていることをそのまま言葉にして説明しましたが、質問の回答案を会議の場で検討するこ

とは、あらためて自組織のことを振り返る、よい機会になりました。

現地審査は、教職員は皆が最初こそ緊張した面持ちでしたが、審査チームの方々の真摯な審査姿勢に触れ、自組織のことをここまで考えていただけたのかという思いに心動かされる3日間でした。そして、2011年2月中旬に吉報が届きました。表彰式は3月30日に三重県庁内で行われました。

3月上旬に「評価レポート」を受け取り、3月28日にはフィードバック会議を行いました。その後の連携協力を考えて、学校関係者評価委員にも同席してもらいました。自己評価や学校関係者評価では気づかなかったこと、あるいは、自己評価や学校関係者評価でも気づいてはいたものの、その方向性が定まらなかったことが、フィードバック会議の場で意見交換をすることで確かなものになりました。

この第三者評価とも言える審査チームからのフィードバックは、革新に向けて自組織が次なる段階に成熟していくためには何が課題なのかを共に考える場になりました。2010年度の三重県経営品質賞に申請したことは北星高校開校5年目の大きな節目になるとともに、6年目の取組の指針ができました。

生徒の社会的自立に向けて、きめ細かな支援をモットーにしている本校は、徐々にその取組に対する社会的評価を得るようになり、開校当初590名だった在籍生徒数は今では1585名となっています。在籍生徒数が1585名だということは、1クラスを40名規模と想定した場合、学年13クラス規模の高校ということになります。こうした中であって、今後どのように顧客価値の創造を図っていくのが次なる革新に向けての経営課題です。在籍生徒数の増加は大半が通信制の生徒数の増加によるものです。2010年度の全国の不登校児童生徒は11万4971人（文部科学省・2011年8月）で、不登校児童生徒の割合は1.14%です。前年度比では僅かに減少したとは言え、依然として深刻な問題であることには変わりありません。そこでは通信教育が大きな鍵を握っていると考えます。生徒の現状を前にして「学校」の在り方自体を考える時期に来ています。もう一つには、「教職員」の在り方です。本校の校内配置は、生徒が心理的に通いやすいようにと考えられていて、保健室が校舎の中央に、図書室が1号館入口すぐのところの位置しています。また、校内は上履きに履き替えなくても靴履きのまま、どの入口からでも校舎に入れます。加えて、本校ならではのチューター制のもとで教職員のチーム支援力を高めながら、生徒の思いを受けとめる教職員の心の「入口」をたくさんつくるのが大切であると考えます。

こうしたことをふまえ、担当者は、今後もプロセスに着目し、「創発がうまれる場」づくりを重視していきたいと考えております。そしてそう考えて、今回の三重県経営品質賞の奨励賞受賞後に取り組んできたことが、この実践報告資料です。拙文ながらも受賞後の1年間の活動の記録としてまとめました。

末筆ながら、日頃より多くの方々からのご理解とご協力を賜りまして、誠にありがとうございます。心からお礼申し上げます。

経営品質賞審査によって「強み」と「改善点」が明らかになり、なおかつ2011年度には、重点的な改善活動が始まった。これは、経営品質賞の審査による第三者評価が学校評価として有効であるということの組織的な認識によるものと思われる。

学校経営品質は、「自己評価」、「学校関係者評価」、「第三者評価」の3つ揃って効果を発揮「教師教育・2011年度版」への寄稿において、筆者は以下の2点について問題提起した。

学校評価と学校経営品質アセスメントの両方を相互補完の中で実施することによる

- ・煩雑さや多忙化の問題をどのようにクリアしてゆくのか
 - ・両方の仕組みを相互に有効機能させるための校内の人材育成はどのように考えているのか
- この2点について検討を進める必要がありそうと考えられた。

（福井大学教職大学院教師教育・2011年度版）

また、「三重県型『学校経営品質』に関する研究（3）～校長に対する質問紙調査における自由記述の分析と検討～」(三重大学・織田泰幸)においては、三重県型「学校経営品質」セルフアセ

スメント（＝自己評価）について以下のように述べられている。

「学校経営品質」の最大の特徴は、「学校経営の改革方針」と「学校経営品質アセスメント」の2大ツールで進めることである。「アセスメント」は、他県ではあまり見られない特徴的なツールであるが、問2の全体を通じて、「アセスメント」の課題を指摘する記述が見られた。

例えば、「8つのカテゴリーでは時間がかかる」、「現状ではすべてのアセスメントを行うことに負担感が大きい」(小)、「アセスメントにとられすぎると不平不満も出てくる。」(小)、「アセスメント自体が目的化し、それ自体に大きな労力をかけ、そこからの改善活動につながらない」(高)といった指摘である。

ただし、「アセスメント」の効果を指摘する記述もあり、例えば、「アセスメントを行うことで教職員個々のベクトルが同じ方向で取り組んでいくよう意識化される」(小)、「アセスメントの過程で職員間の議論が生じ、学校の課題に対する教職員の意識の高揚が図られる」

(高)といったものである。つまり、「アセスメント」は、教職員どうしの対話を促し、様々な視点から学校の「強み・弱み」を把握し、学校全体の共通認識を形成するための重要な役割を果たすと同時に、「多忙化・負担増・時間の無さ」や「違和感・馴染みにくさ」をもたらす大きな要因でもあり、いわば「諸刃の剣」(苅谷・諸田, 185頁)となっている実態が読み取れるのである。(「小」は小学校校長、「高」は高校校長の回答)

これらの調査時期については2011年10月中旬であり、第三者評価としての三重県経営品質賞の北星高校の申請書や評価レポートの内容についての周知以前のセルフアセスメント(自己評価)に対する印象調査であり、調査対象者の校長は、北星高校の校長を除いて、第三者評価を体験していないことを念頭に置く必要がある。

筆者の北星高校・学校評価担当者への聴き取り調査においては、「自己評価、学校関係者評価、第三者評価のいずれもが同一の学校の状態を多角的な視点で評価している訳で、それらの評価プロセスが有機的につながることによって煩雑さや苦労を上回る大きな価値を得ることが出来れば、メリットは大きい」と考えているように見受けられた。

加えて、なぜ、不登校生の「最後の砦」というミッションを認識し、どのように「傾聴の姿勢」を重視する学校風土づくりへ教職員の意識や行動が変容してきたのか、という実践・省察の赤裸々な物語があれば、全国の学校教職員にも「学校評価」の事例として更に良く伝わるのではないかと考えられた。

福井大学教職大学院ラウンドテーブルで報告し、語り合う三重県立北星高校・市川泰弘教諭





2011 年 6 月 25 日

「Zone C コミュニティ：職場と地域の学び合うコミュニティ」

テーマ：三重県型「学校経営品質」による取り組みと
三重県経営品質賞のフィードバック

2011 年 2 月 26 日

「Zone C コミュニティ：専門職の力量形成
とコミュニティ」

テーマ：組織評価と経営品質



7．第三者評価＝経営品質賞の導入の展望と課題

経営品質賞の審査活動はボランティア

現状の経営品質賞の申請費用は、以下のようになっている。

（福井県経営品質賞）35 万円＋合議・現地審査費用の実費

（三重県経営品質賞）20 万円＋合議・現地審査費用の実費（三重県は公費の支援があるので比較的安価）

（日本経営品質賞）・大規模部門 1,575,000 円＋合議・現地審査費用の実費

・中小規模部門・地方自治体部門 1,050,000 円＋合議・現地審査費用の

実費

審査チームメンバーをはじめ判定委員会、経営品質賞委員会メンバーは、全員が基本的にボランティアである。特に審査員は主に民間企業での経営体験を有する認定セルフアセッサーが毎年、審査員研修を受講して専門能力の審査スキルを磨いている有資格者である。審査チームは、5～6 名の人員が延べ 1000 時間をかけて申請組織について、申請組織が自組織を考える以上の洞察力を発揮しなければならない。民間のビジネスコンサルタントに依頼した場合には少なくとも 800 万円～1000 万円の費用請求が必要とされるほどの審査クオリティを要求される。

なぜ、ボランティアでこのような活動をするのか？偏に日本の企業をはじめとする組織活性化への熱い思いに他ならない。審査員倫理規定では自分たちが関与した申請組織については口外することもコンサルティングなどの利害関係を持つことは禁じられている。見返りの報酬は、審査員自身の成長と申請組織からの感謝の言葉である。

福井県内で学校経営品質の第三者評価を導入する可能性

福井県内には 30 の県立高校と 7 つの私立高校がある。高校は義務教育対象校ではないので、それぞれに特色を出して学校経営をする必要がある。その中でも特に私立高校は、財務成果を踏まえた学校経営の健全化が最低限求められている。したがって独自能力発揮のための裁量範囲が公立高校より大きいので学校経営品質を導入するメリットは大きいと考えられる。

< 私立高校の特徴 >

- ・ 学校経営トップのリーダーシップが発揮しやすい
- ・ 財務に関する危機意識が公立高校より高い
- ・ 人材の流動性が比較的少なく、取り組みの継続性が比較的高い

幸い、福井県には経営品質向上プログラムを支援する福井県経営品質協議会が存在しているので、まずは、私立高校の校内組織での人材育成とセルフアセスメント指導を福井県経営品質協議会のバックアップを受けることが可能である。福井県経営品質協議会は全国で最も早期に設立され、日本経営品質賞の受賞組織や地方版経営品質賞の最高位の知事賞受賞組織を全国でも最も多く輩出してノウハウが蓄積されている。そして、導入後3～5年で学校評価・第三者評価としての福井県経営品質賞への申請をすることが可能になるものと思われる。

私立高校が軌道に乗ってから公立高校、その次は小中学校へ拡充してゆくことも可能であり、学校同士が切磋琢磨すると同時に、お互いの良い取り組みを相互に学び合う機会を提供し合うコミュニティづくりに発展する可能性が十分にあるものと筆者は考えている。

要は、教育現場についての知見を有する審査員有資格者と審査能力を身に付けた教育人材を数多く育成することで第三者評価による学校経営改善が進むものと思われる。これに関する教育行政と大学の協力・支援が不可欠と考えられる。手取早いのは、文部科学省が義務付けている「学校評価」に3年毎に学校経営品質の「第三者評価」を導入することだと考えている。実際の導入にあたっては、学校現場からの「多忙化」についての抵抗をどのように克服するかがカギになるとと思われる。

北星高校の場合には、県教育行政の支援体制があり、なおかつミドルリーダーの学校評価担当者が使命感を持って「経営品質向上プログラム」について研究し、主体的に学校経営品質向上に取り組んできたことが学校全体の変容の推進エンジンとなった。もともとフラットな組織特性を持っている公立学校の組織風土では、ミドルリーダー教員のリーダーシップ発揮でも学校改革は可能であると考えている。

《参考・引用資料》

実践報告資料「傾聴の姿勢を重視した学校づくり～北星高校の理念を共有する場づくり～」2012年3月

(北星高校・市川泰弘)

「2010年度三重県経営品質賞 三重県立北星高等学校 申請書」(北星高校学校評価チーム)

「2010年度三重県経営品質賞 三重県立北星高等学校評価レポート・審査総括」(三重県経営品質賞委員会)

「傾聴の姿勢を重視した学校づくり～生徒や保護者の思いを受けとめ、真摯で温かみのある関わりを大事にして～」三重県立北星高等学校 教諭 市川 泰弘(JQAA - アセッサージャーナル 第18号)

「三重県型「学校経営品質」に関する研究(3) ～校長に対する質問紙調査における自由記述の分析と検討～」(中国四国教育学会第63回大会発表資料 三重大学・織田 泰幸)2011年11月20日

「学校評価は学校教育の何を評価するのか」(国公立学校教頭会機関誌『学校運営』2010年8月号 東京大学・勝野正章)

「2011年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書」日本経営品質賞委員会

「学校評価と経営品質セルフアセスメント」(玉木洋「福井大学教職大学院・教師教育研究」)2011年6月

参考資料

2010 年度 三重県経営品質賞・奨励賞

三重県立北星高等学校 評価レポート

2011 年 2 月 三重県経営品質賞委員会

< 審査総括 >

三重県立北星高等学校は、県北部地域の定時制・通信制教育の拠点校として、四日市北高等学校定時制と四日市高等学校通信制が統合し、2006 年に開校しました。現在では、不登校を経験した生徒が半数以上で

あり、働きながら学ぶ生徒に学習の機会を提供するという従来の役割に加え、何らかのつまずきによって学校不適應となり、学習の機会を失って、社会との関係が紡げない子供たちの受け皿としての社会的な役割も期待されるようになってきています。そのような社会状況の中、「定時制および通信制の一体的な学校運営によって、相互の課程を併用した柔軟な学習システムを構築し、多様な学習ニーズや学習歴のある生徒が、自ら学ぶ力を身につけ、『自分探し』から『自分づくり』をするとともに、『社会への橋渡し』ができる学校」を目指し、以下の 3 つを具体的な行動指針として定めています。

【具体的な行動指針】

1. 生徒一人ひとりの持ち味を生かした自己実現を支援します。
2. 生徒や保護者の思いを受けとめ、真摯で温かみのある関わりを大事にします。

貴校における「授業のわかりやすさ」は、生徒アンケートによると、三重県内高等学校の平均値よりかなり高い評価となっています。また、保護者アンケート結果からは貴校への保護者の高い信頼がうかがえます。そして、少子化によって中学校卒業者が減少し定員割れとなる高等学校も多い中、貴校は比較的高い受験倍率を維持しています。このような良好な結果の背景には、目指す学校像の実現に向けた経営革新への取り組みの存在があります。

こうした貴校の経営革新に関して、我々審査員チームは次の 5 つを重要成功要因ととらえ、それらの実現に向けてどのように革新が進められているか、活動の背景にある基軸となる考え方（行動規範）はどのようなものか、という視点で審査を行いました。

【重要成功要因】

1. 生徒一人ひとりの自立を促す個別支援
2. 学ぶ楽しさを経験できる教育内容・教育環境の企画・運営
3. 生徒の知識・人格面での成長を支援するための、教職員・地域・保護者の連携体制
4. 「定時制および通信制の一体的な学校運営による柔軟な学習システム」によって学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる環境
5. 生徒（在校生および卒業生）一人ひとりの人格を認め受け入れる環境の継続的な提供

貴校は、「ささやかだけど温かくて」という生徒一人ひとりと温かみのある関わりを大切にす四日市高等学校通信制の伝統を引き継ぎ発展させるために、「生徒や保護者の思いを受けとめ、真摯で温かみのある関わりを大事にします」という具体的な行動指針を作成しています。教職員は一人ひとりの生徒の話に傾聴し理解に努めており、この具体的行動指針が教職員の日々の行動として根付き、生徒や保護者の信頼を得ていることが確認できました。そして、この傾聴の姿勢は生徒だけではなく、教職員、保護者や地域にも向けられています。これが教職員の学び合いにつながり、保護者や地域の意見の戦略策定への取り入れや保護者・地域との協働にもつながっています。

また、つまずきを経験した生徒が学び続けることができるように、「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる」という四日市北高等学校の「目指す学校像」を引き継ぎ、定時制・通信制の一体運営、少人数授業、単位制など学びやすい学習システムを構築し、改善を

重ねています。さらに、学校との距離ができてしまった生徒たちに、「わかる」ことを契機に居心地のよい学びの場を創ろうと、義務教育段階からの学びを確実に習得するために独自にステップ科目を開発したり、ビジネスマナーなど社会的自立につながる科目を開設したりしています。また、生徒が小グループで学び合う協同学習も試験的に始めています。

そして、新任教職員に対しては、一人ひとりの生徒を全員で支援するために日々教職員が話し合うという日常の活動を通じて、他の教職員の思いや経験を伝えていきます。このことによって、定期的に人事異動があるという県立高等学校にあっても、経営革新活動の継続を可能にしていると思われます。

これら貴校の経営革新活動は、不登校生徒への効果的な支援という点から、きわめて大きな社会的意義があります。また、全国でも数少ない定時制・通信制の一体運営、協同学習による授業改革を目指す高等学校、定期的人事異動がある公立学校の継続的経営革新としても注目すべきものがあります。今後は、「目指す学校像」を、より一層明確にし、その「目指す学校像」に向かって着実に改善・革新活動を継続することによって、県内はもとより、全国の高等学校の模範となるような、新しい学びの環境の構築が期待されています。

提出された経営品質申請書を審査した結果から、貴組織は「B - 」レベル（300～399）の評点が得られました。（評点については、参考資料 「2010 年度日本経営品質賞アセスメント基準書」 評点総括 を参照してください）

日本経営品質賞アセスメント基準にもとづき、審査を通じて認められた「強み」は次のとおりです。

「強み」

【一人ひとりの生徒の思いを受けとめ、真摯で温かな関わりを大事にする行動規範の浸透】
何からのつまずきで自信を喪失したり、自暴自棄になったりしている子供たちの心を癒すことによって、自分を取り戻させるために、「生徒や保護者の思いを受けとめ、真摯で温かみのある関わりを大事にします」という具体的な行動指針を作成しています。その行動指針がかなりの程度浸透しており、教職員は一人ひとりの生徒の話に傾聴し理解に努めています。そして、このような行動規範の下、挑戦し続けている教職員を校長、教頭、主任、リーダー、同僚と学校全体で支援していることが、生徒および保護者からの信頼につながっています。

【教職員・保護者・地域が一体となった「目指す学校像」実現への取り組み】
学校マネジメントの改革の理想的な姿として「目指す学校像」を示し、その実現に向けて具体的な行動指針を教職員に示しています。また、学校自己評価と、学識経験者、地域企業経営者、PTA代表、地域代表などによる学校関係者評価を反映した学校経営の改革方針を策定することによって、保護者・地域の声を戦略に取り込み、教職員・保護者・地域が一体となった学校運営に取り組んでいます。そして、生徒に対しても必要に応じてチーム・部全体で対応する体制を構築し、さらには、定時制と通信制がお互いの状況を理解し協働できるように定時制と通信制の人事交流、混成による校務分担のチーム分け、職員室の共通化、学校行事の合同開催など工夫を凝らしています。これらの組織体制は、生徒にとっての「安心して学べる学校」の実現に結びつき、保護者アンケートでの「定時制・通信制が相互に理解している」「保護者の意見を教育内容につなげている」との設問への高い評価にもつながっています。

【学ぶ楽しさを経験させるカリキュラム・授業・イベントの企画・運営】
学びの楽しさを経験させようと、入門的なステップ科目を設けて義務教育段階の知識を学ぶ機会を与えたり、ビジネスマナー、職業一般、POPデザインなど社会的自立につながる科目を設けたりしています。また、生徒全員が授業に参加できるように、生徒が小グループで学び合う協同学習も実験的に始め、さらなる授業革新を目指しています。

【学びたいときに学びたいスタイルで学ぶことができる学習環境の整備】
「学びたい人が、学びたいときに、学びたいスタイルで学べる」をスローガンに、定時制・通信制一体となったカリキュラム整備、科目ごとの教材の統一、日曜託児室など様々な取り組みがさ

れています。また、保健室では生徒からのデリケートな内容の相談にのり、生徒が安定した精神状態で登校できる環境づくりを工夫するとともに、教室に入れない生徒のために、個別支援学習を行い、生徒のペースで自立を見守るなど、学びたいときに学びたいスタイルで学ぶことができる学習環境の整備が行われています。

【全員で一人ひとりの生徒を支援することを通じた教職員の能力開発】

新任教職員に対しては、一人ひとりの生徒を全員で支援するために日々教職員が話し合うという日常の活動を通じて、一人ひとりの生徒や状況に応じた理解の仕方や対応方法などについて、他の教職員の思いや経験を伝えています。

一方で、今回の審査を通して認められた、今後の改善に向けて考慮することが望ましい分野は次のとおりです。

「改善点」

【生徒の社会的自立という最終目的からの各プロセスの再検討】

生徒の社会的自立は貴校の「目指す学校像」の最終的な目的と解釈することができ、既に教職員間の話し合いにおいて、「きめ細かな支援」が「社会的自立に向かわなくてはならない」との課題認識をされています。これを教職員一人ひとりの課題認識に留めることなく、組織として各プロセス改善の視点として活用することが望まれます。生徒に学ぶ機会を提供し、社会的な自立にかなげるために行われている様々な活動を、生徒の入学前から卒業後までのフローに落とし込み、各段階でどのような役割を果たしているのか、どのような状態を目指すのか、最終的な成果を何で測るのか、ということを整理する必要があります。その上で、不足している活動は何か、重複している活動は何かという視点で整理するとともに、価値づくりのために必要な組織の能力は何かということを検討する必要があります。

【「目指す学校像」の明確化および可視化】

「定時制および通信制の一体的な学校運営によって、相互の課程を併用した柔軟な学習システムを構築し、多様な学習ニーズや学習歴のある生徒が、自ら学ぶ力を身につけ、『自分探し』から『自分づくり』をするとともに、『社会への橋渡し』ができる学校」を「目指す学校像」とし、学校内外の関係者と共有しています。

しかしながら、その「目指す学校像」は抽象的であり、正確に共有することはできません。たとえば、「目指す学校像」の状態では、生徒のチューターへの信頼度、修了率、教職員の個別対応能力等がどの程度か等の指標で具体化すれば、かなり正確に認識を一致させることができるようになります。数年後における内外環境を考慮した上で、「目指す学校像」を、どの程度にまで持って行きたいのか、定量的もしくは定性的に明確化することが望まれます。

【数年間の戦略・実行計画の策定・展開】

定量的もしくは定性的に明確化された数年後の「目指す学校像」と現実のギャップを認識し、そのギャップを埋めるために、数年間の戦略および実行計画を策定し、着実に実行していくことが望まれます。もっとも、公立学校は予算や人事の決定権がないため、2年目以降の財源や人材の裏付けに関する見通しを立てにくいという困難な状況にあります。したがって、財源や人材の裏付けがなくても実行できる課題と、裏付けがなければ実行できない課題に区分し、後者については必要な財源や人材が得られない場合にどのような対応を行うのかなどリスク管理も必要となります。

以上を参考に、「目指す学校像」に向かって、今後、一層、経営革新に邁進されることを期待いたします。

以 上

この資料は、三重県経営品質賞の「評価レポート」(全47ページ)をもとに作成したものです。

参考資料Ⅱ≫「2010年度 日本経営品質賞アセスメント基準書」 評点総括

レベル	評点	内 容
D	(～99)	<p>＜改善にむけた取り組みが見られない＞</p> <p>組織の理想的な姿を明確にしておらず、現状を維持する考え方にとらわれている。変革にむけてのものの見方や考え方が見られないため、改善にむけた行動が行われず、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が全く見られず明らかに低い水準にある。</p>
C	－ (100～199)	<p>＜過去の枠組みの中での改善行動＞</p> <p>組織目的とそれを実現する理想的な姿の追求が不十分なため、一般的な方法を導入するにとどまっている。過去の枠組みの中での改善や、その場かぎりの行動が中心になっている。それにより、活動結果、総合結果ともに、期待する改善傾向が得られていない。</p>
	＋ (200～299)	
B	－ (300～399)	<p>＜過去の枠組みにもとづく改善から、革新へ向かい始めている＞</p> <p>組織目的とそれを実現する理想的な姿を明確にした上で、現状とのギャップを認識し改善に結びつけている。組織内での対話が重視され始めており、組織目的実現に向けた部門や活動間での協力関係も醸成され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに、改善傾向が見られ始めている。</p>
	＋ (400～499)	
A	－ (500～599)	<p>＜求める価値を戦略的に考え、行動している＞</p> <p>組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、現状とのギャップを認識し戦略的に行動している。組織内での対話が活発に行われ、他部門との協力関係が構築され、それぞれの目標は組織全体の目標との一貫性がとられている。顧客や市場の変化に対して現場は顧客価値実現の原則にもとづいて行動し、行動した結果から新たな方法が創造され始めている。それにより、活動結果、総合結果ともに改善傾向が見られ、競争を上回っている。</p>
	＋ (600～699)	
AA	－ (700～799)	<p>＜組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している＞</p> <p>組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織全体で共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。対話による自律的な相互連携が定着し、組織全体で、より多くの新たな発見をし、そこから独自の価値を生み出す学習が展開されている。それにより、活動結果、総合結果の多くで改善傾向が見られ、業界最高水準を達成している。</p>
	＋ (800～899)	
AAA	(900～)	<p>＜革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている＞</p> <p>組織目的とそれを実現する理想的な姿を組織内および関係する外部と共有し、顧客価値実現にむけた組織運営の原理・原則が定着している。組織内および関係する外部との対話による自律的な相互連携が常態化し、独自の価値創造と価値を高めるための学習が絶え間なく行われている。それにより、活動結果、総合結果のほとんど全てが業界を超えてベストプラクティスの水準となっている。</p>